

**SEMINARIO REGIONALE GRATUITO AMICO (AICQ MIGLIORAMENTO CONTINUO)**

**“AUTOVALUTARSI PER MIGLIORARE: PERCORSI A CONFRONTO”**

**IL SEMINARIO, Angela Savino, docente Scuola primaria, AICQ Education Emilia Romagna e Marche**

A Bologna mercoledì 8 giugno, presso l’Aula Magna di Scienze della Formazione, con il Patrocinio dell’Ufficio Scolastico Regionale e della Regione Emilia Romagna Assessorato all’Istruzione, del Settore Nazionale AICQ Education in collaborazione con ANDIS e CIDI si è svolto il Seminario regionale dal titolo “Autovalutarsi per migliorare: percorsi a confronto”, organizzato da AICQ ER Education a conclusione della prima tornata del **PROGETTO AMICO (Aicq Miglioramento Continuo)**, cui hanno partecipato le seguenti dieci istituzioni scolastiche: DD IV° Circolo Piacenza - DD II° Circolo San Lazzaro (Bologna) - DD San Giovanni in Persiceto (Bologna) – IC 1 Bologna - IC Molinella (Bologna) - IC Quattro Castella (Reggio Emilia) – IC Puccini Parma IC Vado-Monzuno (Bologna) - IC Zola Predosa (Bologna) - Liceo Sabin Bologna – Liceo Ulivi Parma. Hanno partecipato ai lavori circa cinquanta operatori scolastici per lo più dirigenti, funzioni strumentali, insegnanti vicarie e docenti-ricercatori.

Il seminario si è articolato in due sessioni. La prima, **Migliorare è possibile?**, è stata coordinata da **Giancarlo Cerini**, Ispettore Tecnico del Ministero della Pubblica Istruzione presso l’Ufficio Scolastico Regionale Emilia Romagna, che ha aperto i lavori citando alcuni concetti chiave sul tema della Qualità, a partire dal significato del termine proposto come consapevolezza e approccio al miglioramento, non solo come strategia suggestiva e propagandistica per l’istituzione che l’adotta, fino alla riflessione sulla discussa valutazione della Qualità, voluta positiva da parte di ogni decisore o capo. Cerini ha, inoltre, messo in risalto la pregnanza dell’aspetto socio-economico e culturale della formazione in Qualità, come valore aggiunto del sistema formativo, riferendosi, quindi, ad AICQ, ha posto l’accento sulla parola di Cultura, non solo applicazione di procedure ma anche diffusione di valori. Ha poi concluso collegando qualità a equità, auspicando interventi compensativi, tensione al miglioramento continuo e valorizzazione delle persone, portatrici di desideri e passioni. AICQ, ha affermato Cerini, recupera la qualità dal “volto umano”, quasi auspicando una qualità “umanizzante”.

La prima sessione è stata organizzata con un unico intervento a sei voci e domande del pubblico. In soli dieci minuti ciascuno sei testimoni privilegiati militanti nella formazione, di cui tre fra i banchi e tre fra le carte, hanno cercato di dire cosa era dal loro punto di vista il miglioramento e di testimoniare se e dove l’avessero incontrato. **Alessandra Francucci**, Dirigente scolastico del Liceo Scientifico Sabin di Bologna (una delle scuole partecipanti ad AMICO) e Membro del Consiglio Nazionale Andis, è intervenuta portando il **“punto di vista dei dirigenti scolastici”** puntualizzando il miglioramento nei seguenti tre aspetti: **valorizzazione della semplificazione unita ad approfondimento e ricerca di essenzialità nelle azioni; capacità di fermarsi a riflettere per migliorare**, modificare, dando voce a tutte le personalità plurime che compongono la comunità scolastica. Ha poi affidato la conclusione del suo intervento alla seguente suggestiva citazione di M. Twain “il miglioramento continuo è meglio della perfezione in ritardo”, sottolineando l’importanza dell’autovalutazione consapevole ai fini del processo di miglioramento continuo. La Prof.ssa **Paola Mancini**, insegnante vicaria per circa vent’anni dell’IC 14 di Bologna, ha esposto il **“punto di**

**vista dei docenti**". La lunga esperienza scolastica l'ha portata a raccontare in modo immediato e pragmatico la sua idea di qualità applicata e modificata nel tempo. Da una visione negativa, forzata e formale ha comunicato di essere passata ad una innovativa e produttiva, dove al centro trova posto il senso del miglioramento continuo come carta vincente per rendere più efficaci ed essenziali le diverse azioni professionali nella scuola, attribuendo così senso e significato a tutto quello che si fa quotidianamente, dalle azioni didattiche a quelle relazionali. Si è tratta dell'esposizione di una sorta di approccio deontologico alla Qualità. Il **"punto di vista della Ricerca"** è stato trattato dalla Prof.ssa Maria Lucia Giovannini, Ordinaria di Pedagogia Sperimentale all'Università di Bologna. Attingendo alle due principali banche dati esistenti in materia ha descritto temi e ruolo della ricerca sull'autovalutazione e il miglioramento sintetizzandoli nei due filoni emergenti, mettendo in luce l'importanza e l'interesse della comunità scientifica universale per tali tematiche, definite oggi dalla comunità scientifica "problemi scientifici". Tra le diverse ricerche citate, ha ricordato lo studio olandese ZEBO, come esperienza europea sull'autovalutazione, riferita alla scuola primaria, dove l'aspetto della rappresentatività socio-economica, come valore aggiunto, è alquanto evidente. Ha ribadito, riferendosi alla valutazione ispettiva nelle scuole, l'importanza della convinzione di un'istituzione ad adottare l'autovalutazione come prassi di miglioramento continuo. In tale ottica, anche, il sistema ispettivo viene vissuto come momento di identificazione di punti deboli e forti, ma non di tipo classificatorio e/o punitivo, di valorizzazione, rafforzamento e potenziamento del processo autovalutativo. **Giancarlo Sacchi**, Direttore CDE (Centro di Documentazione Educativa) di Piacenza, ha presentato **"Il punto di vista del territorio"**, rispetto ai grandi cambiamenti in atto, anche in rapporto al tema della Qualità. Lo scenario attuale vede un territorio, da sempre considerato cliente, sempre più decisivo; c'è chi parla di federalismo avanzato e chi di federalismo di abbandono, diverse, dunque le prospettive e i punti di vista. Anche il concetto di valutazione, ha subito un'oscillazione di impostazione, da un lato come miglioramento e dall'altro come selezione, mettendo così i docenti in una posizione difensiva e non di crescita comune come opportunità sociale, dall'altro c'è il federalismo scolastico che avanza sempre più. Lo Stato che da totalizzante (depositario di convenzioni sociali) è diventato minimalista (lo dimostrano i LEP non ancora ben individuati) e ciò vuol dire andare in una logica di rinegoziazione continua di procedure e standard fra istituzioni scolastiche e territorio. Da una parte auspichiamo una scuola sussidiaria e dall'altra non si garantiscono dei punti fermi che lo Stato dovrebbe fornire ai cittadini. In sintesi, non ci si può accontentare dei livelli essenziali che comunque rappresentano una garanzia ma tendere ai livelli ottimali con le responsabilità e le autonomie, di tutti gli attori in gioco e del territorio. E' in questo scenario, ha concluso Sacchi, che si può inserire AICQ come dimensione capace di soddisfare la diffusione della qualità anzitutto come Cultura della Qualità, manifestando un percorso di maturazione progressiva culturale. **Ivana Summa**, Presidente del CIDI di Bologna, dal canto suo ha risposto alla domanda se sia possibile il miglioramento dal **"punto di vista della normativa"**. Summa ha esordito con alcune affermazioni ad effetto cui ha fatto seguire una disanima delle norme. *L'unico modo per gestire le strutture organizzative complesse della pubblica amministrazione è la pratica del miglioramento continuo, altrimenti è solo gestione burocratica.* E' indispensabile alle organizzazioni pubbliche "guardarsi dentro" per affrontare il confronto con l'esterno e coi clienti utenti, cioè in primis autovalutarsi, per migliorare il sistema. Il vero lavoro organizzativo si riconduce alle domande "Come faccio a far diventare la mia scuola geniale? Come posso migliorare? *L'obiettivo è far diventare le istituzioni geniali.* La risposta a questi quesiti, sostiene Summa leggendo la normativa, è l'autovalutazione. I richiami normativi dalla carta dei Servizi, alla Legge 59 art.21, al DPR 275, al D. Lgs 165, al D. lgs 286/99, alla L. 241/90, parlano

tutte di qualità in tutti gli aspetti, organizzativi e didattici. La norma non è applicata o non applicata, dice Summa, ma è necessario tradurla nella pratica istituzionale in modo sentito e responsabile. *Infatti qualità è anche: trasparenza, celerità, pubblicità, partecipazione, efficacia ed efficienza.* Per fare qualità nella Pubblica Amministrazione occorre sviluppare la cultura organizzativa affiancando al concetto di verifica di legittimità, quello di verifica di qualità, passando attraverso il controllo del percorso, l'orientamento al risultato e l'individuazione della mission, utilizzando ciò che nel linguaggio degli addetti ai lavori si definisce "Pianificazione strategica". Summa conclude con un riferimento agli studi di Romei e alla Piramide di Galgano come fattori di contrasto all'autoreferenzialità. A **Sergio Marchesini**, Membro del Consiglio Direttivo AICQ Emilia Romagna è stato chiesto di portare **"Il punto di vista della Qualità e del TQM"**. Facendo ricorso a metafore a carattere letterario, di scrittori e pensatori del novecento, ha introdotto il tema della Qualità come contrapposizione della "velocità culturale" del nostro momento storico. Ha poi citato Juran, uno dei padri del TQM, che nel suo *Quality control Handbook*, ricorda che tutte le istituzioni sono impegnate a provvedere alla fornitura di prodotti/servizi che, per essere di Qualità, debbono soddisfare le necessità dell'utilizzatore in termini di tempi di consegna, valore e adeguatezza all'uso attraverso un continuo studio e monitoraggio del contesto di riferimento. Strategico risulta pertanto lo sforzo continuo profuso da tutti i membri delle organizzazioni per soddisfare le aspettative esplicite ed implicite, latenti e potenziali, sia dei clienti in senso specifico che degli *stakeholders* in senso lato, attraverso una rigorosa applicazione del metodo PDCA o ruota di Deming (Pianificare, Fare, Controllare, Agire), che presuppone, prima di assumere qualsiasi decisione di effettuare una rigorosa analisi delle condizioni oggettive su cui operare. Marchesini per entrare nel vivo della sua testimonianza poi si chiede: *chi si occupa di Qualità nel mondo della Scuola, alla luce di queste considerazioni. cosa deve fare? Che fare per garantire un'attività organizzativa ed educativa che tenga conto della necessità di interpretare le effettive esigenze del mercato del lavoro, di produrre idee e innovare le offerte formative e i servizi in sintonia con i bisogni della popolazione di riferimento, tradurre il cosiddetto sapere tacito in sapere esplicito e diffonderlo a tutti i livelli?* Passa poi a fornire le risposte, che individua in prima istanza nelle risorse umane (il fattore lavoro), le più accreditate a fornire risposte puntuali e soprattutto efficaci alla Qualità organizzativa. Occorre pertanto dare spazio ad una nuova strategia delle risorse umane che, rendendole protagoniste dei processi educativi, permetta loro di estrinsecare tutte le potenzialità di cui sono latrici, liberandole così dal ruolo ancillare in cui sono state collocate dalla cultura taylorista. La nuova strategia di gestione delle risorse umane, allora, deve affermarsi attraverso la ricomposizione delle tradizionali categorie come sapere, saper fare e saper essere parcellizzate dalla vecchia cultura, per procedere con determinazione verso le nuove dinamiche dimensioni del "saper divenire", nel miglioramento continuo e del "saper ben-essere", diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione. Dunque il passaggio chiave: "Solo gli individui esistono, pensano ed agiscono", Marchesini lo assume da una celebre tesi di Friedrich A. Von Hayek, il grande economista padre delle teorie neo-liberiste.

La seconda sessione del seminario dal titolo **"Piccoli percorsi crescono"** è stata coordinata da Paolo Senni Guidotti Magnani, Presidente Nazionale AICQ Education e coordinatore per Emilia Romagna e Marche. L'ambientazione teorica ed etica dei percorsi migliorativi è stata affidata al primo intervento della sessione di **Nerino Arcangeli**, Psicologo clinico e dell'educazione, Docente Universitario a contratto di "Didattica Generale Laboratorio" e di "Counseling Educativo" presso la Libera Università di Bolzano, intitolata *Procedure europee di autovalutazione: il CAF*. Arcangeli

ha presentato lo strumento CAF, raccomandato dal Ministero della Pubblica amministrazione, nella sua storia e nella sua struttura autovalutativa per l'eccellenza. Ricordano che è uno strumento ricavato dall'EFQM gratuito ha anche fornito le indicazioni per la sua analisi sul sito del Polo Qualità di Milano in cui è riportato e scaricabile la versione per le istituzioni scolastiche. Dopo il quadro di riferimento il seminario è giunto alla **presentazione di AMICO** e dei percorsi attuati dalle scuole. Senni ha presentato i responsabili del progetto tutti membri del settore Education AICQ ER (Berghella, Chierici, Marascio e Savino) e ha dato la parola a **Monia Berghella**, docente di scuola primaria, vice-coordinatrice AICQ Education ER, che ha esordito evidenziando la proposta di AMICO alle scuole di strumenti in grado di valorizzare ed affinare le capacità di lavoro in gruppo, migliorare l'organizzazione, valutare e valorizzare i percorsi didattici virtuosi e le pratiche di insegnamento-apprendimento capaci di raccontarsi (riflessione e documentazione), proporsi ad altri e migliorarsi per diventare beni stabili dell'istituto. Con AMICO il dirigente può farsi promotore della cultura della auto-valutazione, mettendo in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'Istituto e dei percorsi di insegnamento-apprendimento, utilizzando il PDCA e la valutazione come regolazione della funzione didattica. **AMICO (Aicq Miglioramento Continuo)** con un percorso leggero a costo zero per le scuole (quattro mesi da marzo a giugno con un incontro mensile in presenza, lavoro in istituto del gruppo qualità e incontri individualizzati in sede con i facilitatori AICQ se richiesti), ha proposto di fare tutto ciò nell'ambito di un percorso di "autovalutazione interna", supportata e sottoposta al parere di una commissione di parte terza (composta da Marina Battistin, Giuseppe Marascio e Sergio Marchesini). La riflessione autovalutativa ha preso in esame la documentazione presente in istituto, rivista alla luce delle categorie del questionario-obiettivo (elaborato da AICQ Education Emilia Romagna in modo facilitante dai più importanti e diffusi strumenti per l'eccellenze nei servizi alla persona), proponendo una riflessione sulla sua funzione, verificando l'efficacia di documenti di routine per rimetterne al centro il significato, l'utilità e l'ultimo fine (l'apprendimento degli allievi). La conoscenza "organica" della realtà dell'Istituto, delle sue luci e delle sue ombre, diventa propedeutica alla costruzione di un progetto per il miglioramento dei fattori critici di successo emersi dall'analisi a più voci e classificati in ordine di priorità, fattibilità e coerenza con l'aiuto del questionario-obiettivo. **Roberta Tosi**, docente del Liceo Sabin, Funzione Strumentale POF, ha portato la sua esperienza, come scuola che ha partecipato al Progetto Amico. Le ragioni per l'adesione, vanno ricercate in un momento di stanchezza e depressione che la scuola attraversa in questo momento storico, unitamente alla "curiosità" di sondare e sperimentare la materia della qualità, soprattutto applicata. Ne è scaturita una grande motivazione, interesse e coinvolgimento di docenti sull'utilizzo e significato degli strumenti utilizzati nelle diverse fasi del progetto, ritenuti validi e chiari. Il metodo e l'approccio di AICQ sono stati definiti convincenti. Le ipotesi di progetto sono state considerate percorribili e utili al sistema. Si riconosce ad AICQ chiarezza e non ambiguità terminologica sul linguaggio teorico. **Marina Battistin**, DS dell'IC n. 16 di Bologna, Auditor Marchio SAPERI; coordinatrice della commissione esterna di valutazione dei percorsi del Progetto AMICO, dopo aver ricordato le scuole partecipanti, ha richiamato il PDCA applicandolo al processo AMICO, rispetto al quale il seminario ha rappresentato il momento di rendicontazione (check). Ha ripercorso le diverse fasi del progetto evidenziando aspetti positivi e negativi e riportando i dati relativi al lavoro attuato: delle 10 scuole partecipanti, due ne hanno parlato nell'istituto progettandone la realizzazione in futuro, cinque hanno svolto il lavoro senza concluderlo (per ragioni di tempo) e tre hanno concluso i tre step che prevedeva AMICO: la compilazione di tutto il Questionario-obiettivo di autovalutazione, il diagramma di Ishikawa, per

l'individuazione delle criticità e la ricerca delle cause e il progetto di miglioramento. A conclusione del suo intervento Battistin ha presentato i punteggi attribuiti dalla commissione di valutatori esterni e le relative motivazioni e meccanismo, che è consistito nell'attribuire a ogni scuola quattro punteggi e mediarli: uno ciascuno step e uno sulla coerenza interna. **Senni Guidotti Magnani** ha poi dato la parola a **Gianluca Chierici**, vice coordinatore *AICQ Education AICQ ER*, che ha collegato l'azione di AMICO alla mission del Settore Education Emilia Romana e Marche. Il termine Qualità è, secondo Chierici, inafferrabile e, di conseguenza, il problema diventa fissarne un concetto condiviso almeno nella medesima organizzazione. Pertanto il questionario-obiettivo di autovalutazione di AMICO può essere utile in tal senso, perché porta le persone a confrontarsi sui rapporti fra item del questionario e realtà vissuta. Altro termine da chiarire secondo Chierici è quello di "cultura", che nella scuola si associa ad un'enormità di culture diffuse, fornite dalle figure che la costituiscono. Ciò, secondo Chierici, non va visto come debolezza ma come punto di forza, cercando di rispondere alla domanda *come si fa a tradurre praticamente la cultura della Qualità nella scuola*. Ciò si può fare anche favorendo la costituzione di gruppi Qualità nelle istituzioni scolastiche, come è avvenuto per AMICO nelle dieci scuole, che inneschino il coinvolgimento di tutta la comunità scolastica, provocando la diffusione della Qualità, anche con piccoli progetti di miglioramento concreto. **Senni Guidotti Magnani** ha concluso il lavori ringraziando le numerose collaborazioni ricevute da AICQ e lanciando la seconda tornata di AMICO a partire da settembre 2011 con altre scuole. Ha inoltre chiarito che, nel percorso di sensibilizzazione verso la Cultura della Qualità e l'uso della sua metodologia, AMICO rappresenta un primo stadio utilizzabile come trampolino verso il CAF e sistemi più complessi verso l'eccellenza.

## **IL GRADIMENTO DEL SEMINARIO E LE RICHIESTE DI PARTECIPAZIONE A AMICO IN FUTURO, Gianluca Chierici, quadro tecnico in Organizzazione di Servizi, Settore Education Emilia Romagna e Marche**

### **RISULTATI QUESTIONARIO DI GRADIMENTO SOMMINISTRATO ALLA CONCLUSIONE DEL SEMINARIO (raccolti 28 questionari)**

#### **Parte quantitativa:**

1. *Prima sessione – migliorare è possibile?* - Punteggi/scelti 1=0; 2=1; 3=10; 4=16 – media 3,56
2. *Seconda sessione – Piccoli percorsi crescono.* - Punteggi/scelti 1=0; 2=2; 3=14; 4=8 – media 3,25

#### **Parte qualitativa:**

##### *3. Cosa pensa del progetto amico?*

Interessante. (11 volte) Utile (2 volte). Molto interessante, vale la pena lavorarci. Andrebbe diffuso su tutto il territorio nazionale. Una buona metodologia di lavoro orientata al miglioramento e al cambiamento. Buon strumento di accompagnamento. Fondamentale per farsi domande e migliorare. Valido. E' un'occasione per intraprendere un percorso di coinvolgimento e responsabilizzazione verso una strategia. Prezioso per cominciare ad entrare dentro una cultura della qualità. Un percorso impegnativo che vale la pena intraprendere. Utile per iniziare un indispensabile autovalutazione e dare uno strumento al gruppo qualità d'istituto. Un buon progetto per lavorare insieme per consapevolizzare. Grande aiuto. Per avviare e mantenere un processo di miglioramento continuo. E' stato uno strumento di condivisione. Facilitatore per le scuole.

*4. Cosa pensa, in particolare, di aver dato dei punteggi ai documenti prodotti dalle scuole nel percorso e alla loro coerenza?*

Concordo. Sono un riscontro significativo e autoregolatorio. Indispensabile per focalizzare la situazione e le energie. Non necessario – non inutile. E' importante perché spesso c'è produzione eccessiva di documenti. Troppa attenzione ai documenti formali. Buona idea ma siamo ancora agli inizi. Importante affinché ogni istituzione possa migliorarsi. Un importante opportunità per la scuola da considerare come strumento per il miglioramento. Non capisco la domanda. I punteggi hanno permesso di tradurre in sintesi i punti di forza e debolezza.

*5. Ha qualche consiglio da darci per migliorare il progetto amico?*

Punto di vista economico della scuola (2 volte). Allargare la sperimentazione alle scuole superiori. Continuare, insistere, resistere. Farne conoscere direttamente le finalità contattando presidi, docenti, ecc.. Portarlo a conoscenza dei D.S. Meno peso a documenti e certificazioni. Continuare a semplificare il linguaggio (mi riferisco in particolare ai questionari). Confrontarsi sempre. Dovrebbe sviluppare maggiormente il monitoraggio esterno. Non conosco il progetto (3 volte).

## **RICHIESTE DI PARTECIPAZIONE AD AMICO**

Hanno richiesto di partecipare ad AMICO in futuro 18 scuole della regione e 2 di essere comunque informate.